

# TEKANAN WAKTU DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Moordiningsih\*

## ABSTRAK

*Waktu adalah sesuatu yang berharga bagi para pengambil keputusan baik mengambil keputusan secara individu maupun kelompok. Waktu yang dirasakan menekan bagi individu maupun kelompok akan berpengaruh dalam hasil keputusan yang diambil. Tekanan waktu berkaitan dengan persepsi tentang waktu yang diminta dalam penyelesaian tugas dan harapan tentang sebuah performansi.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh waktu terhadap performansi pengambilan keputusan kelompok. Studi eksperimen melibatkan 120 kelompok belajar mahasiswa dengan melakukan manipulasi tekanan waktu (dengan tekanan waktu >< tanpa tekanan waktu); (pengambilan keputusan dalam tekanan waktu 10 menit dan tekanan waktu 7 menit), dan dilihat pengaruhnya terhadap performansi pengambilan keputusan kelompok yang diukur dengan indicator efektivitas, efisiensi, pertumbuhan dan pembelajaran kelompok serta kepuasan kelompok.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan waktu berpengaruh secara signifikan terutama terhadap kepuasan yang dirasakan anggota kelompok ( $F=5,235$ ;  $p < 0.05$ ). Kelompok tanpa tekanan waktu lebih memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan dan mencari berbagai informasi yang penting sebelum mengambil keputusan dan hal ini dirasakan memberikan kepuasan bagi pengembangan pribadi anggota kelompok.*

*Temuan penting yang lain dari penelitian ini adalah jika tekanan waktu ditingkatkan atau pengambilan keputusan dilakukan dalam waktu yang lebih terbatas, maka terjadi tren penurunan efektivitas pengambilan keputusan kelompok dan terjadi tren peningkatan efisiensi kelompok, pada kelompok-kelompok perlakuan.*

*Kata kunci: Tekanan waktu - pengambilan keputusan – studi eksperimen*

\* [moordiningsih@yahoo.com](mailto:moordiningsih@yahoo.com)

## Pendahuluan

Pada konteks kelompok mahasiswa psikologi yang belajar untuk mengambil keputusan tentang rekomendasi hasil asesmen psikologis, situasi psikologis kelompok yang dialami mahasiswa dapat memberikan pengaruh penting dalam derajat ketepatan hasil keputusan rekomendasi yang dibuat. Ketidaktepatan rekomendasi pengambilan keputusan yang diambil oleh seorang psikolog, maupun mahasiswa yang kelak akan terjun sebagai praktisi psikolog dapat memberikan dampak buruk bagi masa depan klien yang dihadapi. Murphy dan Davidshofer (1994) menyatakan bahwa salah satu kegunaan pemeriksaan psikologis dalam proses pelayanan psikologi pada dasarnya adalah digunakan untuk membuat keputusan-keputusan. Terlalu sering hasil tes psikologi disajikan dengan kering, sangat teknis dan ringkas, padahal hasil tes psikologi memiliki dampak yang substansial dalam berbagai keputusan-keputusan penting. Pada beberapa jenis pelayanan, seperti dalam militer, tes-tes psikologi dipergunakan sebagai metode yang paling memungkinkan untuk melakukan seleksi maupun klasifikasi. Hal ini menunjukkan suatu poin penting bahwa tes-tes psikologi yang dilakukan dapat mempengaruhi kehidupan manusia, ke arah lebih baik atau sebaliknya. Demikian pula dalam berbagai ranah kehidupan manusia seperti seleksi masuk ke perguruan tinggi, penempatan jabatan maupun pemeriksaan klinis. Sebuah keputusan penting harus dibuat. Kontroversi yang paling sering muncul berkaitan dengan proses asesmen, pemeriksaan psikologis adalah beberapa kelemahan dalam psikotes maupun interpretasi dan penerapan hasil pemeriksaan psikologis yang kurang tepat dan kurang bisa dipercaya padahal hasil pemeriksaan tersebut seringkali berkaitan dengan keputusan-keputusan penting dalam kehidupan. Ketidaktepatan keputusan yang diambil oleh psikolog maupun mahasiswa pemula calon psikolog akibat pengaruh situasi psikologis yang tengah dialami dapat berdampak buruk bagi masa depan kehidupan klien.

Kelompok-kelompok sosial yang tangguh dan kuat serta mampu menunjukkan performansi terbaiknya merupakan harapan masyarakat, khususnya pada konteks budaya kolektivistik. Masyarakat pada kultur budaya ini lazim bekerja bersama-sama dalam sebuah kelompok untuk mencapai suatu tujuan bersama (Hofstede, 1980; Matsumoto & Juang, 2004). Keharmonisan, kerekatan antar anggota kelompok dalam bekerja sama merupakan hal yang penting pada budaya kolektivistis. Kelompok memerlukan lingkungan dan situasi sosial yang mendukung untuk mencapai performansi kelompok, demikian pula pada konteks tim belajar mahasiswa psikologi yang mengambil keputusan.

Performansi kelompok adalah prestasi yang ditunjukkan oleh sebuah kelompok dalam menghadapi suatu tugas. Performansi kelompok merupakan penentu utama kesuksesan sebuah kelompok (Stott & Walker, 1995). Performansi kelompok dapat ditinjau dari sisi kualitas, kuantitas, dan proses yang dilalui kelompok dalam menghadapi suatu tugas yang diberikan. Stott dan Walker mengemukakan bahwa performansi tidak hanya bisa dimaknai sebagai hasil saja, namun termasuk pula proses dan relasi yang terjadi. Hal ini didasarkan oleh pendapat Weisbord (1985) bahwa hasil-hasil yang dicapai dan relasi kerjasama yang baik selama menyelesaikan tugas, bertalian kuat dalam pemikiran seseorang yang pernah bekerja dalam kelompok bersama orang lain. Satu hal yang berkaitan dengan istilah performansi beberapa tahun terakhir ini juga dikaji adalah istilah kualitas kerja kelompok yang berkaitan dengan mutu dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Penelitian ini memfokuskan performansi pengambilan keputusan pada level kelompok.

Pengambilan keputusan kelompok secara fundamental berbeda dengan pengambilan keputusan individu, sebagai contoh kelompok harus mencapai kesepakatan di antara kepentingan dan minat yang bisa jadi bertentangan untuk sampai pada sebuah keputusan kelompok. Proses pengambilan keputusan adalah berkaitan dengan pilihan-pilihan dan hasil-hasil yang dicapai pada akhirnya (Dean & Sharfman, 1996). Meskipun lingkungan dan faktor-faktor yang lain juga akan mempengaruhi hasil-hasil keputusan, kepercayaan terhadap keterkaitan antara proses-proses pengambilan keputusan dan hasil keputusan menunjukkan pentingnya pemahaman proses-proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi prosedur pengambilan keputusan yang efektif.

Berdasarkan kajian literatur dan penelitian yang dilakukan oleh Hackman dan Oldham (1980), Katzenbach dan Smith (1993), MacBryde dan Mendibil, (2003) empat aspek yang menentukan performansi kelompok ialah efektivitas, efisiensi, pembelajaran dan pertumbuhan, serta kepuasan anggota kelompok.

**Pertama, efektivitas kelompok** yaitu suatu tingkatan mengenai sebuah tugas atau hasil sebuah proses yang memberikan kepuasan kepada pemberi tugas kelompok. Kelompok dapat menampilkan hasil yang dikehendaki oleh pemberi tugas.

**Kedua, efisiensi** yaitu suatu tingkatan mengenai proses-proses yang terjadi dalam kelompok (seperti komunikasi, koordinasi, kepemimpinan, kolaborasi dan pengambilan keputusan) dan pemberian dukungan terhadap pencapaian prestasi dari proses yang dilalui, perkembangan kemampuan anggota kelompok. Proses ini akan menentukan kemampuan kelompok untuk bekerja dengan baik, tanpa membuang-buang waktu maupun sumberdaya.

**Ketiga, pembelajaran dan pertumbuhan** yang ditandai dengan hasil proses belajar seperti inovasi, ketrampilan yang ditularkan, hasil pembelajaran yang terdokumentasi, praktek-praktek terbaik, alat-alat, metode, dan kemajuan proses.

**Keempat, kepuasan anggota kelompok** yaitu suatu tingkatan mengenai kontribusi hasil kerja kelompok memberikan pengaruh bagi pengembangan diri anggota tim.

Performansi kelompok lebih baik daripada individu ketika berhadapan dengan tugas-tugas yang kompleks seperti dalam bidang bisnis dan akademik. Performansi kelompok ini sering berkaitan dengan kombinasi kompetensi anggota kelompok dan variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas kelompok (Watson, Michaelsen & Sharp, 1991; Watson, Johnson, & Zgourides, 2002). Kelompok juga dikenal di lingkungan akademik, digunakan di kelas-kelas sebagai bagian dari proses pembelajaran. (Michaelsen, Watson, Cragin & Fink, 1982). Kelompok belajar ini merupakan kelompok yang natural, terdiri dari beberapa siswa/mahasiswa (sumber daya) yang harus bekerja bersama-sama selama beberapa waktu (transformasi) agar mencapai prestasi ataupun kesuksesan sebagai individu maupun sebagai kelompok (produk), dan proses dalam kelompok merupakan poin penting untuk menciptakan sinergi kelompok.

Kelompok belajar biasanya menyelesaikan tugas atau proyek bersama dengan melakukan eksplorasi, menganalisa dan mengajukan solusi, pengambilan keputusan terhadap sebuah studi kasus yang kompleks sesuai bidang minat pengetahuan. Beberapa jenis tugas atau proyek yang dihadapi kelompok belajar juga melibatkan proses perencanaan. Kelompok belajar juga melaksanakan tugas-tugas yang ditangani, terutama ketika dihadapkan pada situasi kompetisi dengan kelompok belajar yang lain maupun dievaluasi oleh staf pengajar. Oleh karena itu kajian tentang kelompok belajar menjadi penting minimal karena dua alasan yaitu pertama, kelompok belajar secara konsisten juga menampilkan performansi tentang tugas-tugas yang dihadapi, namun jarang dibahas dalam literatur-literatur tentang kelompok. Kedua, kelompok belajar

sering dipergunakan dalam desain proses pembelajaran untuk mencapai tujuan-tujuan instruksional dalam bidang akademik (Watson, Johnson, & Zgourides, 2002).

Pada konteks dunia akademik, kelompok belajar secara umum mengambil keputusan terhadap suatu kasus yang kompleks sesuai bidang pengetahuan. Secara khusus dalam pendidikan psikologi, tugas yang dihadapi oleh kelompok belajar adalah berkaitan dengan proses pembelajaran untuk melakukan pengambilan keputusan rekomendasi hasil asesmen psikologis. Proses ini lebih menuntut kompetensi pada ketrampilan kognitif daripada ketrampilan motorik. Penelitian ini mengikuti MacBryde dan Mendibil (2003) mengukur performansi kelompok belajar pada jenis tugas pengambilan keputusan dengan diukur dari efektivitas kelompok (ketepatan hasil keputusan), efisiensi kelompok (proses internal kelompok), pembelajaran dan pertumbuhan kelompok serta kepuasan anggota kelompok.

Hellriegel, Slocum, dan Woodman (1989) mengidentifikasi tujuh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku dan performansi kelompok, yaitu ukuran kelompok, komposisi dan peran anggota kelompok, norma kelompok, tujuan-tujuan kelompok, kohesivitas, kepemimpinan dan lingkungan eksternal kelompok. Masing-masing faktor tidak berdiri sendiri, namun berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Lingkungan eksternal seperti halnya situasi psikologis kelompok yaitu tekanan yang dialami kelompok dapat berpengaruh terhadap performansi pengambilan keputusan kelompok.

Situasi psikologis melengkapi serangkaian variabel yang paling dapat di-identifikasi dalam konteks psikologi industri dan organisasi untuk menilai lingkungan kerja dalam artian skema-skema yang berdasarkan nilai-nilai. Variabel situasi psikologis tidak terjadi begitu saja, variabel ini didesain untuk mengukur lingkungan kerja sebagai tampilan kognitif dalam arti kebermaknaan psikologis dan keberartian bagi individu (James, 1982). Pernyataan-pernyataan dan skala dalam variabel situasi psikologis dibangun menggunakan wawancara, observasi dan studi literatur untuk mendapatkan indikator empiris tentang suatu penilaian atau kognisi emosional (James & James, 1989; James & Sell, 1981; Jones & James, 1979). Empat faktor situasi psikologis dari hasil analisis faktor dengan rotasi orthogonal menurut James dan James (1989) dari berbagai lingkungan kerja adalah: (1) Tekanan dan tidak adanya keharmonisan; (2) Tantangan tugas dan otonomi; (3) Fasilitasi dan dukungan pemimpin; (4) Kerjasama kelompok, persahabatan dan kehangatan dalam interaksi (James & James, 1989; James & Sell, 1981). Lingkungan kerja yang diteliti adalah pada kelompok personel angkatan laut, kelompok analisis sistem, unit produksi dan kelompok pemadam kebakaran. Salah satu faktor yang dikaji dalam artikel ini adalah efek tekanan waktu terhadap performansi pengambilan keputusan.

## **Tekanan Waktu**

Tekanan ini berkaitan dengan persepsi tentang waktu yang diminta dalam penyelesaian tugas dan harapan tentang sebuah performansi (Odden & Sias, 1997). Tekanan dimaknai sebagai level hambatan yang berlebihan dari sisi eksternal Tekanan bisa pula dipandang sebagai sesuatu yang tidak sesuai dengan pekerjaan profesi, di luar kelaziman. Ketika tekanan ini disajikan maka kesempatan individu untuk menunjukkan dirinya menjadi terbatas (Strutton, Chowdury, & Pelton, 1997).

Studi kualitatif yang dilakukan Gersick (1988) meneliti secara lengkap perkembangan delapan kelompok belajar dan kelompok profesional menemukan bahwa kemajuan kelompok dipacu oleh kesadaran anggota tim tentang waktu dan tenggat waktu penyelesaian tugas daripada

kelengkapan mutlak sejumlah tugas pada tahap perkembangan kelompok. Setiap kelompok memiliki pendekatan yang berbeda terhadap tugas yang diberikan, bertahan dengan pendekatan tersebut dan mengalami periode inersia atau kelembaman hingga pertengahan waktu yang diberikan, sebelum kemudian mengalami masa transisi untuk menyelesaikan tugas. Kelompok kemudian membuat pendekatan baru terhadap penyelesaian tugas yang dihadapi, seperti cara-cara atau strategi baru yang harus dijalankan bila strategi yang lama tidak berhasil dilakukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Persepsi tentang tekanan waktu ini dapat pula dimaknai secara positif dan dioperasionalisasikan sebagai ketersediaan waktu, yaitu batas waktu yang tersedia untuk menyelesaikan suatu tugas atau waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan.

### **Hipotesis:**

Kelompok tanpa tekanan waktu menunjukkan performansi pengambilan keputusan yang lebih baik daripada kelompok dengan tekanan waktu.

Jika tekanan waktu meningkat, maka kesalahan dalam pengambilan keputusan juga akan meningkat.

### **Metode**

Penelitian ini dilakukan dengan eksperimen. Eksperimen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk menunjukkan bahwa suatu peristiwa dapat diprediksikan oleh situasi yang sengaja khusus diciptakan atau dirancang. Pada bidang psikologi, perilaku diharapkan dapat terjadi melalui suatu keteraturan tertentu. Eksperimen tentang performansi pengambilan keputusan ini dipilih karena sebuah gambaran rancangan yang ideal dari sisi konseptual, khususnya konsep penyusunan sebuah kelompok yang efektif dan kuat, perlu direalisasikan secara cermat. Situasi psikologis kelompok pada penelitian ini dimanipulasi (kepedulian supervisor, otonomi, tekanan waktu) dan dikontrol (kohesivitas). Eksperimen ini dilakukan untuk menguji efek tiga variabel independen yang berupa 2 jenis kepedulian supervisor (peduli dan tidak peduli), 2 jenis otonomi (otonom dan tidak otonom), dan 2 jenis tekanan (dengan tekanan waktu dan tanpa tekanan waktu). Performansi pengambilan keputusan kelompok diukur dengan empat indikator yaitu: (1) efektivitas keputusan kelompok yaitu ketepatan kelompok dalam mengambil keputusan; (2) efisiensi kelompok yaitu sejauh mana kelompok melalui proses-proses internal perkembangan kelompok dalam menghadapi tugas bersama kelompok; (3) pembelajaran dan pertumbuhan kelompok yaitu sejauhmana anggota kelompok saling belajar dari anggota kelompok yang lain, belajar dari supervisor maupun belajar dari tugas pengambilan keputusan yang dihadapi sehingga bermanfaat bagi kelompok; (4) kepuasan kelompok yaitu sejauhmana kelompok merasakan hasil pengambilan keputusan dikaitkan dengan harapan pengembangan diri yang dimiliki anggota kelompok. Artikel ini secara khusus mengkaji secara empiris dengan mencermati efek tekanan waktu yang sengaja diciptakan pada performansi kelompok-kelompok pengambil keputusan.

## Partisipan dan Desain

Penelitian ini diikuti oleh 120 kelompok mahasiswa yang melibatkan 360 partisipan mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta dari total 1.134 mahasiswa aktif. Setiap kelompok beranggotakan 3 orang mahasiswa. Partisipan terdiri dari 76 pria (21,1 %) dan 284 wanita (78,9 %). Seluruh partisipan adalah mahasiswa Fakultas Psikologi yang minimal telah menginjak semester kelima perkuliahan. Kriteria inklusi bagi mahasiswa yang dapat mengikuti proses eksperimen ini yaitu: 1) tercatat sebagai mahasiswa aktif fakultas psikologi, 2) telah menempuh mata kuliah asesmen psikologis yang diajarkan pada semester ke-empat; 3) bersedia terlibat dalam proses eksperimen dengan mengisi lembar kesepakatan (*informed consent-form*). Studi ini dibagi menjadi 8 perlakuan dan dilihat efek perlakuan tersebut dengan melakukan pengukuran setelah pemberian perlakuan. Desain eksperimen yang dilakukan adalah desain pengukuran pasca perlakuan dengan menggunakan penugasan secara random, seperti disajikan pada Gambar 1.

R	X-A1B1C1	Y1	X-A1B1C1	Y2	S-1
	X-A1B1C2 (10')	Y1	X-A1B1C2 (7')	Y2	S-2
	X-A1B2C1	Y1	X-A1B2C1	Y2	S-3
	X-A1B2C2 (10')	Y1	X-A1B2C2 (7')	Y2	S-4
	X-A2B1C1	Y1	X-A2B1C1	Y2	S-5
	X-A2B1C2 (10')	Y1	X-A2B1C2 (7')	Y2	S-6
	X-A2B2C1	Y1	X-A2B2C1	Y2	S-7
	X-A2B2C2 (10')	Y1	X-A2B2C2 (7')	Y2	S-8

### Keterangan simbol:

R = Penugasan secara random

X = Kelompok perlakuan

Y1 = Pengukuran pasca perlakuan pertama

Y2 = Pengukuran pasca perlakuan kedua.

A = Manipulasi kepedulian supervisor

A1 = Supervisor peduli

A2 = Supervisor tidak peduli

B = Manipulasi otonomi

B1 = Otonom

B2 = Tidak otonom

C = Manipulasi Tekanan

C1 = Tanpa Tekanan

C2 = Dengan Tekanan

(10') = Dengan tekanan waktu 10 menit

(7') = Dengan tekanan waktu 7 menit

S1 = Kelompok supervisor peduli, otonom, tanpa tekanan

S2 = Kelompok supervisor peduli, otonom, dengan tekanan

S3 = Kelompok supervisor peduli, tidak otonom, tanpa tekanan

S4 = Kelompok supervisor peduli, tidak otonom, dengan tekanan

S5 = Kelompok supervisor tidak peduli, otonom, tanpa tekanan

S6 = Kelompok supervisor tidak peduli, otonom, dengan tekanan

S7 = Kelompok supervisor tidak peduli, tidak otonom, tanpa tekanan

S8 = Kelompok supervisor tidak peduli, tidak otonom, dengan tekanan



### Pengukuran Performansi Pengambilan Keputusan Kelompok

Pengukuran variabel dependen dilakukan untuk mengukur 4 indikator performansi pengambilan keputusan kelompok yaitu efektivitas, efisiensi, pembelajaran- pertumbuhan, dan kepuasan anggota kelompok.

1. Efektivitas: diukur dengan indikator ketepatan keputusan, tepat = 1, tidak tepat = 0). Ketepatan keputusan kelompok dibandingkan dengan satu hasil jawaban yang benar.
2. Efisiensi, diukur dari skor total rating amatan observer berdasarkan 12 daftar perilaku amatan. Daftar amatan perilaku diskor dengan pilihan “ya” (skor =1, bila perilaku muncul) dan pilihan “tidak” (skor = 0, bila perilaku tidak muncul).
3. Pembelajaran dan pertumbuhan kelompok, diukur dengan menggunakan skala psikologis yang mengacu pada telaah literatur dari Stott dan Walker, 1995; MacBryde dan Mendibil (2003); Kaplan dan Norton (1996, 2001). Skala psikologis disusun peneliti dengan menggunakan skala 6 poin dengan pilihan antara (1) sangat tidak setuju sampai (6) sangat setuju. Skala pembelajaran dan pertumbuhan kelompok (koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,706$ ; validitas item memiliki range dari 0,371 – 0,513) tersusun dari 8 pernyataan.
4. Kepuasan Anggota Kelompok diukur dengan menggunakan skala psikologis yang mengacu pada telaah literatur dari Stott dan Walker, 1995; MacBryde dan Mendibil (2003); Kaplan dan Norton (1996, 2001). Skala psikologis disusun peneliti dengan menggunakan skala 6 poin dengan pilihan merentang antara (1) sangat tidak setuju sampai (6) sangat setuju. Skala kepuasan anggota kelompok (koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,747$ ; validitas item memiliki range dari 0,382-0,552) tersusun dari 8 pernyataan.

### Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis varians multivariat (MANOVA, *multivariate analysis of varians*). Analisis multivariat digunakan untuk mengkaji perbedaan-perbedaan di antara 8 sel manipulasi eksperimen, dengan melibatkan 4 variabel dependen.

### Hasil Penelitian

Setelah melewati proses interaksi bersama kelompok menghadapi suatu tugas, maka kelompok kemudian menunjukkan hasil kerja yang dicapai. Hasil kerja ini lazim disebut sebagai performansi kelompok. Untuk mencermati pengaruh interaksi kepedulian supervisor, otonomi dan tekanan terhadap perbedaan performansi pengambilan keputusan antar kelompok, lihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Analisis Varian Univariat Performansi Pengambilan Kelompok**

Sumber	Variabel Dependen	db	F	$\eta^2$	p
Antar Kelompok					
Model Terkoreksi	Efektivitas	7	1,683	0,095	0,120
	Efisiensi	7	1,709	0,097	0,114

	Pembelajaran-Pertumbuhan	7	10,510**	0,396	<0,001
	Kepuasan	7	4,133**	0,205	<0,001
Sumber	Variabel Dependen	db	F	$\eta^2$	p
Kepedulian Supervisor (K)	Efektivitas	1	<b>3,993*</b>	0,034	0,048
	Efisiensi	1	0,091	0,001	0,763
	<b>Pembelajaran-Pertumbuhan</b>	1	<b>53,819**</b>	0,325	<0,001
	<b>Kepuasan</b>	1	<b>11,642**</b>	0,094	0,001
Otonomi (O)	Efektivitas	1	1,232	0,011	0,269
	Efisiensi	1	1,320	0,012	0,253
	<b>Pembelajaran-Pertumbuhan</b>	1	<b>3,994*</b>	0,034	0,048
Tekanan (T)	Kepuasan	1	3,281	0,028	0,073
	Efektivitas	1	2,415	0,021	0,123
	Efisiensi	1	0,296	0,003	0,587
	Pembelajaran-Pertumbuhan	1	3,343	0,029	0,070
K x O	<b>Kepuasan</b>	1	<b>5,235*</b>	0,045	0,024
	Efektivitas	1	0,444	0,004	0,507
	Efisiensi	1	0,000	0,000	>0,999
	<b>Pembelajaran-Pertumbuhan</b>	1	<b>6,181*</b>	0,052	0,014
K x T	Kepuasan	1	0,880	0,008	0,350
	Efektivitas	1	1,232	0,011	0,269
	Efisiensi	1	0,717	0,006	0,399
	Pembelajaran-Pertumbuhan	1	2,997	0,026	0,086
O x T	Kepuasan	1	1,412	0,012	0,237
	Efektivitas	1	0,049	0,000	0,825
	Efisiensi	1	1,463	0,013	0,229
	Pembelajaran-Pertumbuhan	1	1,865	0,016	0,175
<b>K x O x T</b>	<b>Kepuasan</b>	1	<b>6,310*</b>	0,053	0,013
	Efektivitas	1	2,415	0,021	0,123
	<b>Efisiensi</b>	<b>1</b>	<b>8,078**</b>	<b>0,067</b>	<b>0,005</b>
	Pembelajaran-Pertumbuhan	1	1,369	0,012	0,244
Kesalahan	Kepuasan	1	0,170	0,002	0,681
	Efektivitas	112			
	Efisiensi	112			
	Pembelajaran-Pertumbuhan	112			



---

\*p<0,05; \*\*p <0,01

Hasil analisis univariat di atas menunjukkan bahwa tekanan kelompok hanya berpengaruh terhadap kepuasan anggota kelompok ( $F = 5,235$ ;  $p < 0.05$ ). Kepuasan kelompok adalah persepsi anggota kelompok terhadap hasil kerja yang dicapai kelompok, dan dinilai memberikan pengaruh bagi pengembangan pribadi anggota kelompok.

**Tabel 2.**

**Perbandingan Rerata Performansi Pengambilan Keputusan Kelompok**

Performansi Pengambilan Keputusan Kelompok	Total Kelompok		
Efektivitas	0,78		
Efisiensi	8,00		
Pertumbuhan dan Pembelajaran Kelompok	39,32		
Kepuasan Kelompok	40,61		
Performansi Pengambilan Keputusan Kelompok	Tekanan		p
	Tanpa Tekanan	Dengan Tekanan	
Efektivitas	0,83	0,72	>0,05
Efisiensi	8,15	7,85	>0,05
Pertumbuhan dan Pembelajaran Kelompok	39,73	38,90	>0,05
Kepuasan Kelompok	41,12	40,11	0,024

Rerata lebih tinggi menunjukkan indikator performansi pengambilan keputusan yang lebih baik

TS = perbedaan tidak signifikan

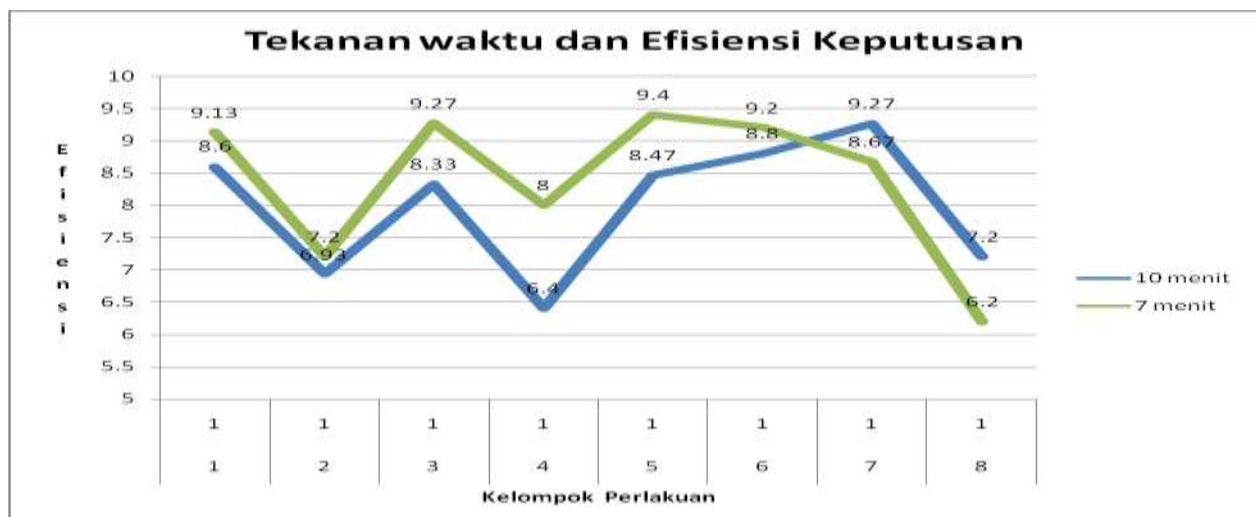
Kelompok tanpa tekanan waktu menunjukkan rerata kepuasan anggota kelompok yang lebih tinggi dibandingkan kelompok dengan tekanan waktu. Tekanan waktu dapat menyebabkan anggota kelompok kehilangan kesempatan untuk mempertimbangkan beberapa informasi penting dan terbatas untuk menunjukkan kemampuan diri (Strutton, dkk., 1997; Stasser & Birchmeier, 2003), sehingga kepuasan terhadap hasil keputusannya menjadi menurun.

Hasil temuan lain dengan memberikan batas waktu pengambilan keputusan yang lebih singkat (perubahan perlakuan dari waktu 10 menit menjadi 7 menit) menunjukkan bahwa peningkatan tekanan waktu mengakibatkan munculnya tren penurunan efektivitas pengambilan keputusan kelompok dengan perbedaan yang signifikan antara kelompok tekanan 10 menit dan 7 menit ( $F = 11,254$ ;  $p < 0,05$ ,  $M$  Efektivitas (10') = 0.78,  $M$  Efektivitas (7') = 0,52; Gambar 2.) dan juga mengakibatkan munculnya tren peningkatan efisiensi pengambilan keputusan kelompok, walaupun menunjukkan perubahan yang tidak signifikan antara kelompok tekanan 10

menit dan 7 menit ( $F = 0,493$ ;  $p > 0,05$ , M Efisiensi (10') = 8,00, M Efisiensi (7') = 8,38; Gambar 3.)



Gambar.2. Tekanan waktu dan Efektivitas Pengambilan Keputusan Kelompok



Gambar.3. Tekanan waktu dan Efisiensi Pengambilan Keputusan Kelompok

## Diskusi

Tekanan waktu berpengaruh terhadap kepuasan anggota kelompok. Kelompok tanpa tekanan waktu lebih memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan dan mencari berbagai informasi yang penting sebelum mengambil keputusan dan hal ini dirasakan memberikan kepuasan kepada anggota kelompok serta merasakan bahwa hasil kerja yang dicapai bermanfaat bagi pengembangan pribadi anggota kelompok.

Tren peningkatan efisiensi pengambilan keputusan dan penurunan efektivitas pengambilan keputusan (terjadi kekeliruan dalam keputusan) ketika tekanan waktu ditingkatkan dapat dijelaskan dari sisi situasi psikologis kelompok yang merupakan faktor konteks dalam pengambilan keputusan.

Untuk mengatasi problema tekanan dalam pengambilan keputusan maka model multiple strategi memberikan salah satu solusi pendekatan. Tekanan waktu secara umum dikonsepsikan sebagai batasan pada sumber daya dalam membuat penilaian dan keputusan (Maule & Svenson, 1993). Model multiple strategi berasumsi bahwa individu dapat membuat perbedaan jenis dalam pengambilan keputusan. Sebagai contoh adalah model konflik (Janis & Mann, 1977), model kontingensi dalam pengambilan keputusan (Beach & Mitchell, 1978) dan Recognition-primed decision (RPD) model. Model multiple strategi dengan mudah mengijinkan penggabungan rutinitas. Kegiatan rutin dipandang sebagai tambahan (*anchor*) dalam proses memilih (Janis & Mann, 1977), sebagai aturan perilaku yang telah dibentuk oleh rekognisi (Klein, 1999) dan sebagai strategi heuristik (Beach & Mitchell, 1978). Model multiple strategi dapat mengakomodasi pengaruh faktor konteks, seperti halnya “*time pressure/tekanan waktu*” dalam pengambilan keputusan (Betsch, Haberstroh, Molter, & Glockner, 2004). Pada situasi penuh tekanan waktu maka model multiple strategi dengan cara memikirkan pengalaman rutin sebelumnya yang telah pernah dilakukan (*anchor*), mengingat aturan-aturan penyelesaian (rekognisi) dan pemikiran heuristik berdasarkan keberhasilan pengalaman sebelumnya dapat dilakukan untuk mengambil keputusan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Betsch, T., Haberstroh, S., Molter, B., & Glockner, A. (2004). Oops, I did it again relapse errors in routinized decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 62-74.
- Dean, J.W., & Sharfman, M.P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39, 368-396.
- Gersick, C. J. G., (1988). Time and transition in work team: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, (1), 9-41.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1989). *Organizational behavior*. Minnesota: West, St. Paul.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate. In D. Magnusson (Ed.), *The situation: An Kaplan, R. S., & Norton, D. P (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S & Norton, D.P (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review* , 71, 111-120.
- Matsumoto, D & Juang, L (2004). *Culture and psychology*. Belmont, CA: Thompson Learning, Inc.
- MacBryde, J & Mendibil, K. (2003) Designing performance measurement systems for teams: Theory and practice. *Management Decision*, 41,(8), 722-733.
- Michaelsen, L. K., Watson, W. E., Cragin, J. P., & Fink, L. D. (1982). Team learning: A potential solution to the problems of large classes. Exchange: *The Organizational Behavior Teaching Journal*.
- Odden, C. M & Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45, (3) 153-166.
- Stasser, G., & Birchmeier, Z. (2003). Group creativiity and collective choice. In Paulus, P.B & Nijstad, B. A. *Group creativity: Innovation through collaboration*. Madison Avenue: Oxford University Press.
- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams: Teamwork and team building*. NewYork: Prentice Hall.
- Strutton, D., Chowdhury, J & Pelton, L. E. (1997). The progressive impact of psychological climate: A prognosis of health care providers subjective powerlessness in reform legislation. *Health Marketing Quarterly*, 14 (4), 3-26.
- Watson, W. E., Johnson, L., & Zgourides, G. D. (2002). The influence of ethnic diversity on leadership, and performance: An examination of learning teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 1-16.
- Watson, W. E., Michaelsen, L. K., & Sharp, W. (1991). Member competence, group interaction, and group decision making: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 76, 803-809.
- Weisbord, M. (1985). Team effectiveness theory. *Training and Development Journal*, 39(1), 27-29.